



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2010

Aktives Kreditmanagement als Treiber

Meyer, Conrad

Abstract: Zahlungsverhalten: Das Volumen an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ist stark gestiegen. In manchen Ländern haben sie in ihrer Summe die Finanzierungsform der kurzfristigen Bankkredite bereits abgelöst. Dies stellt grosse und kleine Firmen vor zahlreiche Herausforderungen.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-47323>

Newspaper Article

Published Version

Originally published at:

Meyer, Conrad. Aktives Kreditmanagement als Treiber. In: Handelszeitung, 26, 2010, 46.

Aktives Kreditmanagement als Treiber

Das Volumen an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ist stark gestiegen. In manchen Ländern haben sie in ihrer Summe die Finanzierungsform der kurzfristigen Bankkredite bereits abgelöst. Dies s

Von **Conrad Meyer**
am 30.06.2010

Die Bestände an offenen Positionen aus Lieferungen und Leistungen haben während der letzten Jahre an Bedeutung gewonnen. Gemäss der Wirtschaftsauskunftei Dun & Bradstreet sind die Verpflichtungen aus Lieferungen und Leistungen in der Schweiz etablierter Bestandteil des Cash-Managements. Insbesondere für KMU ist diese Finanzierungsform durchaus attraktiv, da Bankfinanzierungen leider oft schwieriger zu finden sind als für international tätige Konzerne.

Gemäss der Euler Hermes Kreditversicherung AG betragen im deutschen Kreditmarkt die Verpflichtungen gegenüber den Lieferanten mehr als alle von Banken ausstehenden kurzfristigen Kredite. Die entsprechenden Debitoren übersteigen bei vielen

Unternehmen 30% der Bilanzsumme und sind damit eine der grössten Positionen innerhalb der Aktiven der Bilanz.

Verschärfte Liquiditätsprobleme

Die Veränderungen des Zahlungsverhaltens und die Zunahme der offenen Positionen aus Lieferungen und Leistungen stellen das Kreditmanagement von Unternehmen vor allem während Wirtschaftskrisen vor grosse Herausforderungen. Liquiditätsengpässe und restriktive Kreditbedingungen von Banken bei schwachem Wirtschaftswachstum zwingen Unternehmen, eigene Verpflichtungen verspätet zu begleichen und Kredite von Lieferanten vermehrt als Liquiditätsquelle zu nutzen. Diese Entwicklungen führen unweigerlich zu Liquiditätsproblemen bei den Lieferanten.

Der bilanzielle Anteil an Kundenguthaben hat sowohl einen Einfluss auf die Risikoposition als auch den Wert des Unternehmens. Denn die Forderungen sind ein essentieller Teil des Umlaufvermögens. Höhere Bestände an Forderungen aufgrund verspäteter Zahlungen belasten die Liquidität und erfordern eine kompensatorische Finanzierung bei Banken oder Lieferanten. Die erhöhte Kapitalbindung führt zu tieferen Margen und zu höheren Refinanzierungskosten.

Um den Unternehmenswert zu erhöhen, wurde deshalb bisher immer gefordert, dass die Dauer der Kapitalbindung möglichst tief gehalten wird. Die damit verbundene geringe Liquidität hat zur Folge, dass Unternehmen in Wirtschaftskrisen gefährlichen Belastungen ausgesetzt werden. Insbesondere eine Veränderung des Zahlungsverhaltens der Kunden kann die Problematik in schwierigen Zeiten noch verstärken. Gefragt ist deshalb ein Kreditmanagement, das die Ziele Rentabilität, Risiko und Liquidität optimiert.

Schuldner überprüfen

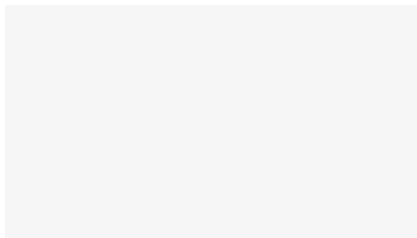
Im Zentrum eines solchen Konzepts steht aus praktischer Sicht die Etablierung eines prozessorientierten Kreditmanagements. Unternehmen haben primär die Zahlungseingänge zu beschleunigen und die Risiken aus offenen Positionen zu reduzieren.

Es ist ein Prozess zu entwickeln, welcher erlaubt, die Schuldner nachhaltig zu überprüfen. Dazu zählen glaubwürdige Bonitätsprüfungen, aktive Kreditentscheide, eine konsequente Kreditüberwachung und eine sofortige Reaktion bei Zahlungsproblemen der Kunden. Im Rahmen der Bonitätsprüfung sind Modelle anzuwenden, welche eine Einteilung der Schuldner in Risikoklassen erlauben. Der Kreditentscheid erfordert neben den Zahlungskonditionen intern gesetzte Limiten sowie allenfalls die Organisation von Sicherheiten für offene Positionen. Anschliessend an die Kreditierung hat ein umfassendes Monitoring zu folgen. Dazu gehören eine laufende Analyse der Marktbedingungen sowie eine laufende Beurteilung der einzelnen Schuldner. Bei Zahlungsproblemen ist ein professionelles Mahnwesen inklusive Inkasso unabdingbar.

Offene Positionen bewerten

Grosszügigkeit bei Zahlungseintreibung und einem allenfalls erforderlichen Betreibungsverfahren führt unweigerlich zu zusätzlichen Verlusten. Die Anwendung eines solchen effizienten Prozesses reduziert die Kosten nachhaltig. Über ein solches Konzept hinaus ist wichtig, dass der Früherkennung von Marktentwicklungen und deren Risiken die erforderliche Aufmerksamkeit geschenkt wird. Zu einem solchen Frühwarnsystem gehören eine regelmässige Beurteilung und Bewertung der offenen Positionen sowie die systematische Berechnung weniger griffiger Finanzkennzahlen aufgrund aktueller Werte.

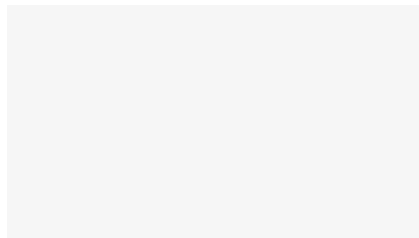
Je stärker der Wettbewerb und je schwieriger die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind, umso exponierter ist ein Unternehmen bezüglich des Kreditmanagements. Um ein Unternehmen nachhaltig zu führen, dessen Risiken zu begrenzen und dessen Wert zu steigern, lohnt es sich, die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen effektiv und effizient zu bewirtschaften. Dies ist an sich nicht neu, aber in der heutigen Zeit besonders wichtig.



SOLARBRANCHE

Meyer Burger schliesst erneut mit einem Verlust

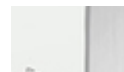
Meyer Burger hat den siebten Jahresverlust in Folge eingefahren. Auch der Umsatz und die Aufträge gingen zurück. [Mehr](#)



FLUGZEUGABSTURZ

FBI untersucht offenbar Boeing und FAA

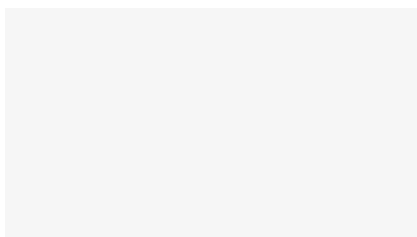
Nach den Abstürzen schaltet sich laut einem Bericht auch das FBI in die Untersuchung der Zulassung der Boeing 737 MAX ein. [Mehr](#)



ANZEIGE

Exkl Rau

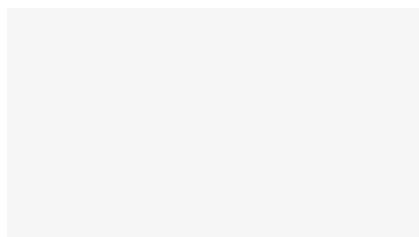
Hoch
effizient!
Swiss
Made!
Ab 1790



UMBAU

Metall Zug könnte V-Zug an die Börse bringen

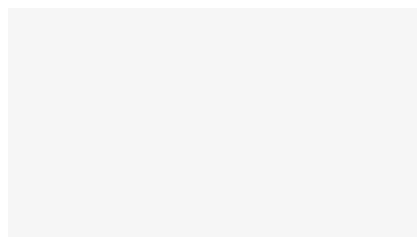
Die Industriegruppe Metall Zug plant einen tiefgreifenden



ÜBERWACHUNG

Trotz mehr Flugverkehr schreibt Skyguide einen Verlust

Trotz mehr Verkehr am



USA

Trump und die Deutsche Bank: Die wichtigsten Fragen

Deutschlands grösste Bank

Umbau. Geprüft wird unter anderem eine Abspaltung vom V-Zug. [Mehr](#)

Himmel hat Skyguide mit einem Verlust von 8,18 Millionen Franken abgeschlossen. Sie kontrollierte 1,3 Millionen Flüge. [Mehr](#)

war der wichtigste Financier des heutigen Präsidenten – jahrelang. Warum wird das immer brisanter? [Mehr](#)